# Engagements de service :

# une Charte du Citoyen en sept étapes

Plan de mise en œuvre pour les organismes publics

# Manuel du chef de projet









# Sommaire



## Avant-propos

La mise en œuvre d'une charte du citoyen s'articule en plusieurs étapes.
Le présent plan en sept étapes s'applique à un large éventail d'entités publiques, par exemple à une municipalité au sein d'un système décentralisé, à un service de police, ou même à une grande agence de mise en œuvre comportant de multiples sites. Chacune des étapes peut être modifiée afin de s'adapter au mieux aux caractéristiques de l'organisme concerné.
Cette brochure s'adresse avant tout aux personnes habilitées à décider de l'adoption d'une charte du citoyen, aux cadres de proximité, ainsi qu'au chef de projet en charge de présenter lui-même une charte sur le terrain. Les documents annexes ont été choisis afin de fournir une palette d'exemples sélectionnés parmi différents pays européens.

# Introduction : Qu’est-ce qu’une charte du citoyen ?

L’un des éléments clé d’une charte du citoyen est l’engagement d’une administration vis-à-vis de la qualité de service que le client est en droit d’attendre d’elle. Charte du citoyen est une appellation utilisée en matière de politiques publiques ; dans la pratique, on parle également d’engagement de service, de garantie de service ou de norme de service.

Une charte du citoyen repose essentiellement sur les 3 éléments suivants :

1. engagements de service orientés-client
2. communication
3. contrôle

1. Les engagements de service sont des éléments concrets pour le client ; ils ont un impact fort auprès de ce dernier.

2. La communication de ces engagements est accessible à tous les clients (et clients potentiels), de préférence dans des lieux où les clients sont en contact avec des fournisseurs de services (guichet de réception, bulletins d’information, site internet, par exemple).

3. Prévoyez un contrôle de vos activités. Evaluez les résultats. Chaque constat du non respect d’un engagement de service montre de façon concrète au client qu’un travail est effectué pour apporter des actions correctives. S’assurer du bon déroulement des processus est primordial. C’est là toute la clé du succès : réussir des choses simples, mais les réussir extraordinairement bien.

L’idée innovante qui sous-tend le concept de charte du citoyen consiste à prendre des engagements concrets auprès des utilisateurs des services publics. Le fait de communiquer en toute transparence ces engagements de services ajoute une pression « externe » qui incite à tenir ses promesses. Cette source de motivation est d’autant plus forte si l’entité relève systématiquement les cas où les engagements ne sont pas respectés.

*Les entités optent en général pour une stratégie impliquant les citoyens (et les entreprises) dans la mise en œuvre d’un « service orienté-client ». Dans un premier temps, il est judicieux d’adopter des engagements de service qui répondent aux besoins des citoyens, identifiés par une écoute active. Cela ne signifie pas que le client est toujours le facteur décisif. L’approche orientée-client a, en effet, ses propres limites. Les pouvoirs publics ne sauraient régler les problèmes de chaque citoyen individuellement, mais l’objectif clé d’une charte du citoyen consiste à mettre en place avec fiabilité et efficacité une politique adoptée.*

# La charte du citoyen dans le cadre de la gestion intégrale de la qualité

L'amélioration de la qualité des services publics est une priorité en matière de politique publique. Bien que d'autres techniques puissent également être utilisés, les chartes du citoyen figurent parmi les différents outils élaborés autour du concept de la Gestion intégrale de la qualité. Les chartes du citoyen peuvent facilement être combinées à d'autres initiatives telles que le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF), les travaux de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM), l'approche des tableaux de bord prospectifs *ou Balance Score Card* (BSC), des enquêtes de satisfaction client, la gestion des processus ou encore tout autre instrument de gestion opérationnelle comparable, comme la cartographie du parcours client, les tests de fonctionnalité et l'analyse de sites Internet.

Il convient de souligner qu'aucun de ces instruments n'est en mesure d'apporter à lui seul toutes les réponses attendues. C'est à l'entité qu'il incombe de décider quel instrument est le plus adapté à ses propres besoins en développement.

La valeur ajoutée d'une charte du citoyen tient au fait que l'organisme entre en contact avec le monde extérieur de manière très directe. En formulant des promesses concernant la qualité des services, une charte contribue à mettre en place une relation directe avec les citoyens et les entreprises. Une charte du citoyen apporte de la transparence aux entités, lesquelles s'avèrent prêtent à relever des défis concernant leurs performances. Le meilleur moyen d'atteindre cet objectif réside souvent dans l'utilisation panachée de plusieurs approches de la qualité, comme c'est le cas avec la gestion intégrale de la qualité comme par le CAF.

Mais comment s'y prendre pour mettre en place une charte ? Les dix orientations suivantes constituent un précieux point de départ. Elles ont été définies aux Pays-Bas dans le cadre du programme Burgerlink et visent à faciliter la prise de décisions en matière de politiques publiques concernant le fond et la forme des contacts avec pris les citoyens.

1. Choix du mode
   En tant que citoyen, je peux déterminer pour moi-même de quelle façon je souhaite entrer en relation avec les pouvoirs publics. Le gouvernement met des services à disposition via des modes de contact multiples, c'est-à-dire la possibilité de communiquer par tous les canaux possibles, comme à un guichet d'accueil, par correspondance postale, par téléphone, courriel, ou encore Internet (multi canal).

2. Un secteur public transparent
   En tant que citoyen, je sais où m'adresser pour obtenir des informations officielles et des services publics. Les pouvoirs publics délivrent leurs services via des guichets uniques et veillent à agir

comme une seule et même entité, sans aucun cloisonnement entre services.

3. Synthèse des droits et devoirs

   En tant que citoyen, je sais à quels services je peux prétendre et sous quelles conditions. Les pouvoirs publics veillent à la transparence de mes droits et de mes devoirs, à tout moment.

4. Informations personnalisées

   En tant que citoyen, j'ai droit à une information complète, actualisée et précise. Les pouvoirs publics mettent à ma disposition des informations pertinentes et adaptées à mes besoins.

5. Services utiles

   En tant que citoyen, je peux choisir de fournir des données personnelles de façon ponctuelle et de me voir proposer un service proactif. Les pouvoirs publics me signifient clairement quelles données sont archivées me concernant et n'utilisent aucune donnée sans mon accord.

6. Procédures générales

   En tant que citoyen, je peux facilement savoir comment fonctionnent les pouvoirs publics et comment ils contrôlent la progression des procédures en cours. Les pouvoirs publics me tiennent informé de l'état d'avancement des procédures me concernant.

7. Confiance et fiabilité

   En tant que citoyen, je suppose que les pouvoirs publics maîtrisent la technologie électronique. Les pouvoirs publics garantissent une gestion sécurisée de mes données personnelles et un stockage fiable des documents électroniques.

8. Une administration prévenante

   En tant que citoyen, je peux soumettre des idées d'amélioration et déposer des réclamations. Les pouvoirs publics procèdent à des indemnisations en cas d'erreurs et utilisent les retours d'informations qui leurs sont adressés afin d'améliorer leurs produits et leurs procédures.

9. Obligation de rendre des comptes et comparaison des performances

   En tant que citoyen, je suis capable de comparer, de vérifier et d'évaluer les résultats des pouvoirs publics. Ces derniers livrent spontanément des informations relatives à l'évaluation comparative de leurs performances.

10. Implication et participation

    En tant que citoyen, je suis invité à participer à la prise de décision et à promouvoir mes propres intérêts. Les pouvoirs publics soutiennent activement la participation et font en sorte que les informations et les instruments nécessaires soient mis à disposition.

## Connaissance du client

Afin d'en savoir plus quant aux besoins du client, il est possible de recourir à certains instruments de soutien, et notamment aux suivants :

- enquêtes et autres informations obtenues auprès des agents de terrain ;

- cartographie du parcours client ;
- test de fonctionnalité et analyse de site internet ;
- consultation de groupes de réflexions, par exemple.

La connaissance du client doit être traitée et gérée comme un élément stratégique afin de veiller à ce que les bonnes informations soient fournies aux bonnes personnes, au bon moment et de façon appropriée. Ce n'est que de cette façon qu'elles auront le meilleur effet. Parmi les instruments de collecte d'informations figurent les suivants :

## Enquêtes auprès des agents de terrain

Le terrain est une mine de renseignements sur les clients souvent négligée. Le personnel du secteur public travaillant dans des centres d'appel, des services avec des points d'accueil physiques (guichets), ainsi que le personnel des établissements de santé, des écoles, des services chargés de la sécurité publique (police et gendarmerie) sont en contact quotidien avec le public. Ils ont en général une idée très précise des priorités des usagers-citoyens, des attentes de ces derniers, de ce qui les déçoit et de ce qu'ils voudraient voir changer.

## Cartographie du parcours client

La cartographie du parcours client est une façon de décrire les étapes suivies par un client au cours de sa relation avec un service ou un ensemble de services (de la prise de conscience initiale d'un besoin à la réception de la prestation correspondante), et les réponses émotionnelles que ces interactions provoquent.

## Test de fonctionnalité et analyse de site internet

Un test de fonctionnalité doit systématiquement être effectué en cas de conception de nouveaux services, et plus particulièrement dans un environnement en ligne. Il permet d'évaluer avec quelle facilité un public peut utiliser un dispositif pour la fonction qui lui a été attribuée, qu'il s'agisse d'une page internet, d'une interface informatique, d'un document ou d'un appareil. Au cours du test, l'objectif consiste à observer l'utilisateur manipulant le produit dans une situation la plus réaliste possible. Les utilisateurs sont invités à naviguer dans un système, à travers un ensemble de processus, et doivent effectuer certaines tâches dans un environnement sous contrôle. Le test de fonctionnalité peut fournir de précieuses informations sur la façon dont un client est susceptible de réagir face à un service et peut être une source d'idées pratiques en vue d'améliorer le service en question.

## Consultation

Des exercices de consultation peuvent s'avérer un moyen efficace d'impliquer un large éventail de parties prenantes. Une approche ouverte à tous doit prévoir la consultation des responsables de la délivrance des services (comme expliqué précédemment à propos du personnel de terrain) ainsi que d'un échantillon représentatif des personnes susceptible de bénéficier des services publics en question. La notion de consultation couvre toute une variété de techniques, allant d'une consultation plutôt ciblée et directe, avec des parties prenantes et des clients clairement définis, à des types plus traditionnels de consultation écrite.

# 1 Décider d’introduire une charte du citoyen

**Actions :**

1. **Evoquez avec l’ensemble des acteurs internes la décision d’élaborer une charte de services, de préférence en précisant une date cible.**
2. **Désignez un chef de projet et arrêtez un budget.**
3. **Soyez clair quant à vos attentes concernant la charte et la façon dont elle devra fonctionner en pratique. N’hésitez pas à interpréter les présentes orientations avec souplesse afin de répondre au mieux à votre situation et à vos besoins.**

Le point de départ du processus est une décision (lettre d’intention) visant à introduire une charte du citoyen. Le dirigeant prend la décision et communique cette décision. La mise en œuvre réussie d’une charte n’a rien d’une sinécure. Une telle décision est en général la conséquence directe de l’introduction d’un programme de gestion de la qualité par les pouvoirs publics d’un pays donné. L’introduction d’une charte du citoyen est fondée sur des raisons valables. Les citoyens se montrent, en effet, de plus en plus critiques vis-à-vis de la qualité des services. En partie en raison des progrès effectués par les fournisseurs de services du secteur privé, la société tend à imposer des niveaux d’exigence plus élevés en ce qui concerne les contacts entre les citoyens et le secteur public.

L’introduction d’une charte du citoyen nécessite courage et persévérance. Il existe toujours un risque de voir faiblir la dynamique de progrès, et ce pour diverses raisons :

- L’amélioration de la qualité est un processus susceptible de susciter de nombreuses résistances, principalement car elle requiert un changement culturel impactant les comortements. Le client est toujours considéré comme une source de problèmes car « il/elle ne cesse de perturber le flux de travail ». Il y a souvent conflit avec les obligations internes.

- Les engagements de service rendent une entité plus transparente et permettent au monde extérieur de détecter clairement tout manquement aux exigences décrites dans la charte.

## Conditions organisationnelles

Chaque membre de l’organisme public doit être mis à contribution. Et il est impératif de maintenir le rythme engagé. Cela signifie qu’il convient de nommer un chef de projet bénéficiant du soutien de la direction. Le chef de projet constitue à son tour et de manière adéquate une équipe de projet composée de membres représentatifs de tous les services concernés.

Les missions du chef de projet sont les suivantes :

- Faire valoir des arguments valables en faveur de l’introduction d’une charte du citoyen. Que signifie la notion de service orienté-client pour votre organisme ? Persuader les autres, en s’appuyant sur des chiffres

pertinents. Expliquer ce que seraient des temps d'attente réaliste en comparaison avec ceux constatés, évaluer la qualité des lettres envoyées par rapport aux réclamations ou au pourcentage de décisions erronées, etc.

- Formuler une ambition concernant le niveau de service. Par exemple, « Etre le meilleur fournisseur de service dans le secteur ».

- Dresser une première liste d'engagements concrets. Dans les organismes où la discussion a débuté sur la base d'engagements de service « provisoires », le processus a bien fonctionné car chacun savait de quoi il était question.

- Impliquer des tiers rompus à la pratique des chartes et mettre leurs expériences au profit de l'organisme.

- Maintenir une cadence pour le projet. Etablir des délais, suivre leur évolution, et s'assurer que l'entité est tenue informée des progrès accomplis.

- Certains aspects doivent être coordonnés avec l'aide de professionnels, contrairement à l'élaboration des engagements de service. Ces aspects sont les suivants :
  - Planifier soigneusement l'intégration de la charte au sein des processus opérationnels de l'entité.
  - Veiller à effectuer une communication externe en temps opportun autour de la mise en oeuvre de la charte du citoyen.

# 2 Dresser une première liste d’engagements de service

**Actions :**

1. **Faire l’inventaire des personnes à consulter en premier lieu.**
2. **Dresser une première liste d’engagements de service.**
3. **Se mettre d’accord avec la direction sur la façon de présenter des excuses en cas de non respect d’un engagement.**

Une fois que l’organisme a fait part de son intention de travailler avec une charte du citoyen, la priorité consiste à faire l’ébauche d’une liste d’engagements de service. Le personnel doit être largement impliqué dans cette étape afin de s’assurer de son adhésion et de son soutien en termes de résultats. La mise en place d’engagements de service sert souvent de point d’appui pour aborder la question de la politique de la qualité. Des questions telles que « Pour moi, en quoi consiste une approche orientée-client ? » deviennent tout à fait concrètes car elles doivent être traduites en engagements de service. Il peut être utile de savoir quelles sont les cinq premières sources d’irritation relevées par vos clients.

Les membres de l’organisme sont habituellement plus prompts à participer si une proposition concrète est mise sur la table. Cela permet aussi de maintenir un certain rythme et de se concentrer sur le contenu des engagements. Le chef de projet peut donc rédiger lui-même une première liste provisoire d’engagements de service afin de lancer la discussion dans toute l’entité, ce qui devrait susciter au sein de cette dernière un plus grand soutien en faveur de la charte. Le chef de projet se voit confier la difficile tâche de tirer de l’entité des informations fiables afin d’élaborer des engagements de service orientés-client. Cela nécessite d’avoir ou d’acquérir une certaine connaissance des questions liées à la fourniture de services au sein de l’entité, ainsi que des besoins des clients. La façon la plus productive d’y parvenir consiste à faire appel aux compétences du personnel de terrain et des services administratifs. Dans les grandes entités, plus particulièrement, de nombreux acteurs influent sur la qualité des services fournis. Veillez à ne pas oublier que dans certaines administrations, les problèmes surgissent au moment de la mise en œuvre de la charte parce que des intervenants clé ont été oubliés lors des consultations informelles. Encore un conseil. Inspirez-vous d’exemples de réussite d’autres entités pour vos propres engagements.

Au moment de mettre sur papier des engagements de service, le chef de projet doit avoir en tête les facteurs essentiels suivants :

1. Ne pas sélectionner un trop grand nombre d’engagements, ne pas rédiger une charte trop longue. Mentionner uniquement les engagements les plus importants pour le client. Mieux vaut

garder deux engagements qui retiennent l'attention plutôt que dix qui passent inaperçu. Sinon, loin d'améliorer la satisfaction du citoyen, la charte suscitera plutôt son insatisfaction.

2. Les engagements orientés-client se concentrent sur des aspects pertinents de la fourniture du service. Les définir nécessite une étude des besoins de vos clients en analysant, par exemple, les réclamations déposées, afin de déterminer quels engagements correspondraient aux particuliers ou aux entreprises. Le chef de projet doit prendre contact avec le médiateur, ou la personne en charge de la relation client qui, en interne, gère les plaintes. Il est également possible d'exploiter les informations dont dispose le personnel au guichet d'accueil. Il peut également être utile d'organiser des réunions de groupes de réflexion, car de telles réunions clarifient les questions clés concernant les clients.

3. Les engagements peuvent couvrir l'ensemble du processus de fourniture du service. Selon le type d'organisme, elles peuvent concerner :

- Le délai d'attente, par exemple ***« une réclamation portant sur l'éclairage d'une rue est résolue en deux jours ouvrables »***.

Les études montrent souvent que l'élément « délai d'attente/temps de réponse » est un paramètre important de la qualité d'un service. Il convient par conséquent d'inclure le paramètre temporel lors de l'élaboration des engagements. Il peut également s'agir du temps d'attente du client au guichet avant d'être pris en charge ou du délai d'attente du client avant l'obtention d'une réponse à une demande de renseignement, d'inscription, etc.

La transparence des processus. Par exemple : ***« Vous pouvez suivre de manière informatisée la progression de votre réclamation ou de votre demande »*** ou encore ***« Dans deux heures, vous recevrez un message numérique de confirmation »***.

- L'accueil. La charte peut comporter un engagement de portée générale, par exemple : « Vous serez traité avec courtoisie et professionnalisme ». La notion d'accueil courtois est une norme subjective. Plusieurs études ont souligné l'importance d'un accueil courtois, compte tenu du nombre de plaintes faisant état d'un manque de courtoisie. Un engagement de portée générale peut également être déclinée de façon plus précise. Par exemple, l'engagement ***« Vous serez traité avec courtoisie »*** peut être traduit de façon concrète de la manière suivante : ***« Votre vie privée sera préservée si vous déposez plainte auprès de la police »*** (par exemple, pour la déclaration au poste de police d'un vol ou de blessures corporelles, vous serez accueilli dans une salle prévue à cet effet et non pas au guichet d'accueil). Une charte du citoyen peut aussi mettre l'accent sur un accueil courtois ***(si vous estimez que vous n'êtes pas reçu avec courtoisie, veuillez nous le signaler immédiatement).***
- La prestation de certains services, par exemple : ***« Notre école fournit à ses diplômés des cours de rattrapage gratuits lorsque les employeurs ne sont pas satisfaits de leur niveau de formation ».***

4. Les engagements doivent être concrets et, dans la mesure du possible, quantifiables. Il est essentiel qu'ils puissent être vérifiés au moment même de la fournite du service. Par conséquent,

préférez une formulation précise, du type ***« Vous serez accueilli en 15 minutes »*** plutôt qu'un message vague, tel que « Nous ferons de notre mieux pour écourter votre attente ». Le client doit être en mesure de vérifier que les engagements sont effectivement respectées. Soyez donc précis : ***« Vous recevrez notre réponse d'ici deux semaines »*** et non pas « Votre requête sera traitée dans un délai de deux semaines en moyenne ».

5. Evitez de rédiger vos engagements envers le client sur le mode des « messages de procédures types ». Un engagement tel que « Nous vous garantissons une livraison rapide dans 85 % des cas » ne présente aucun intérêt pour le client.

6. Afin de garantir que la discussion continue d'avancer, il est impératif que le libellé des engagements de service soit précis. Utilisez une formulation claire et évitez toute réserve inutile. Bannissez les mots et expressions suivants :

- ne… pas, jamais (préférez une formulation positive) ;
- toujours (cela revient à prendre un engagement quasiment impossible à tenir) ;
- en moyenne, dans la plupart des cas (n'exprime pas un engagement envers une personne précise) ;
- à l'exception de, à la condition que, sauf si (ce n'est plus un engagement) ;
- nous nous efforçons, nous faisons de notre mieux (un engagement est plus qu'une tentative de bien faire).

7. Les engagements de service prévoient habituellement une procédure de traitement des réclamations. L'un des principaux objectifs de la mise en oeuvre d'une charte du citoyen consiste à améliorer la relation client. Vous cherchez à provoquer une réaction de la part des clients afin de trouver un point de départ en vue d'une amélioration.

8. En principe, une charte se limite à informer le client de vos engagements. Le règlement interne de l'entité concernant le client peut présenter un intérêt dans ce sens, mais ne doit pas être incorporé à ce document. Dans certains cas, néanmoins, il peut s'avérer pertinent de le faire, au risque toutefois d'alourdir le document et de perdre l'attention du client.

## Que faire lorsqu'un engagement de service n'est pas respecté ?

Les situations où un engagement n'est pas tenu doivent être abordées, ainsi que leurs conséquences. Les solutions retenues varient d'un pays à l'autre :

1. Les défaillances sont enregistrées et l'entité prend des mesures correctives.
2. Dans certains cas, l'entité adresse au client une lettre d'excuse. Par exemple :

LES SERVICES PUBLICS MUNICIPAUX DE LOGISTICOASTER,

représentés par Pierre Salutoo,

vous présentent toutes leurs excuses pour ne pas avoir respecté leur norme de service.

*Pour de plus amples informations concernant notre service ou votre demande/objection/demande de permis spécifique, veuillez contacter :*

Nom : ……………………………………………………………………..……………………………

Tél.: ……………………………………………………………………………...……………………..

Courriel :……………………………………………………………………………………………..

*Nos erreurs sont source de progrès.*

3. Dans d'autres cas, comme aux Pays-Bas, en Espagne ou encore en Estonie, une forme d'indemnisation est préconisée, sous forme, par exemple, de bons d'achat offerts, de livraison à domicile en cas de retard de traitement (permis de conduire, passeport), de bon d'achat chez un fleuriste, de ticket prioritaire (si le client est contraint de reprendre la procédure de zéro), de don à une œuvre de bienfaisance, de kit d'éclairage pour bicyclette, de places de théâtre ou de cinéma, ou encore d'excuses. La nature de l'indemnisation est une question sensible et il est préférable qu'elle soit traitée au plus haut niveau de l'entité. Le fait de payer un dédommagement ou une indemnisation peut convaincre le client que l'administration le considère avec égard. Cela constitue pour le client un moyen d'obtenir réparation de la part de l'administration, via une procédure relativement simple.

La hauteur de l'indemnisation est un signe simple et fort de la part de la direction. Si des dédommagements sont accordés trop fréquemment, cela incite à améliorer la qualité de la prestation de service ou à garantir le niveau de qualité annoncé.

# 3 Consulter le personnel sur les engagements de service

**Actions :**

1. **Prévoir des réunions avec toutes les parties prenantes et discuter des engagements avec tous les participants concernés par le processus de travail en question.**
2. **Rédiger un ensemble définitif de normes de service.**

Après avoir mis au point un ensemble d'engagements de service, le chef de projet joue le rôle d'interface avec l'entité. Tous les personnels concernés par ces engagements de service se voient donner l'occasion d'apporter leur contribution au document final car ils ont souvent une connaissance approfondie des forces, faiblesses et points de blocage de leur propre entité.

Le chef de projet s'efforce de gagner le soutien des parties prenantes pour les engagements de service. Certains agents ou cadres intermédiaires peuvent se montrer hostiles au changement et faire preuve de résistance face à un effort de transparence en matière de prestation de service. Un tel soutien permet de démêler plus sereinement des situations compliquées. Améliorer la prestation de services demande de déployer des efforts intenses et exige de la part de chacun de développer un sens du service. Cela signifie que la direction doit manifester un vif intérêt à l'égard du contenu des engagements de service et doit se montrer en faveur d'une culture de changement vis-à-vis des personnes en charge de la délivrance même du service.
Le calendrier suivant peut être retenu :

1. Commencez par organiser une réunion pour les cadres de proximité au cours de laquelle la direction apporte un soutien sans faille à l'introduction d'une charte du citoyen contenant des engagements de service pertinents, et clarifie l'objectif de cette dernière. Le chef de projet explique en quoi consistent les engagements provisoires, et apporte des précisions concernant les deux autres volets d'une charte : communication et contrôle. Il est demandé de faire part de tout commentaire à propos de l'ébauche d'engagements de service afin d'identifier d'éventuels obstacles. La direction assure les cadres de proximité de son soutien au cours de la mise en œuvre. Le responsable habitué à travailler avec des normes internes (telles que « 80 % des clients bénéficient d'une assistance dans un délai spécifié ») est désormais confronté au problème des 20 % restants. Que se passe-t-il en cas de pic d'activité ? Que se passe-t-il en cas d'épidémie de grippe ? Une attitude de résistance face à une charte du citoyen peut s'expliquer par la crainte de devoir désormais résoudre la totalité des problèmes de l'entité. Dissipez les doutes en posant la question suivante : « Quels efforts doivent être déployés afin de surmonter un obstacle ? Veuillez développer ». De telles réunions permettent également de vérifier le caractère réaliste ou non des normes arrêtées provisoirement.

2. Si nécessaire, plusieurs réunions bilatérales peuvent être prévues entre le chef de projet et les cadres de proximité.

3. Le personnel reçoit des informations détaillées de la part du chef de projet au cours des réunions d'avancement régulières. De préférence, la direction se charge du lancement de cette réunion. Parmi les points à aborder figurent notamment les questions suivantes : Qu'est-ce qu'un engagement de service pertinent ? Comment intégrer un engagement de service au sein d'une charte du citoyen ? En quoi consiste la mise en œuvre d'une charte du citoyen pour l'entité ? Quel est le calendrier de mise en œuvre ? Bien sûr, il est possible de faire des suggestions de changements concernant les engagements de service provisoires.

4. Organiser des réunions supplémentaires rassemblant les cadres de proximité et le personnel. Réduire à 20 le nombre de personnes présentes à une réunion consacrée à des engagements de service spécifiques. Les participants doivent avoir la possibilité de contribuer activement à la version finale des engagements les concernant. N'oubliez pas de demander au personnel des services administratifs sa contribution, faute de quoi il pourrait avoir la sensation d'avoir été piégé. Il peut être opportun d'inviter des experts d'autres entités, actifs sur le terrain, afin de jouer le rôle d'ambassadeurs et d'aider à dissiper toute résistance.

5. Au cours des réunions d'avancement régulières, le personnel est tenu informé de la version finale de la charte du citoyen, et notamment de la teneur des engagements de service. Par ailleurs, il est encouragé à s'approprier véritablement ce document et à en tirer toutes les conséquences sur la façon dont il devra effectuer son travail.

# 4 Rédiger une charte du citoyen

- **Engagements de service définitifs**
- **Plan de communication**
- **Intégration au sein de l'entité**

**Actions :**

**1. Organiser la mise en œuvre d'une charte du citoyen au sein d'une entité, y compris l'enregistrement des résultats.**

**2. Fournir et valider des supports de communication.**

**3. Déterminer la durée de la période de test, selon le cas.**

**4. Produire un document reprenant tous les aspects de la charte du citoyen et le soumettre pour approbation finale.**

Les normes de service sont finalisées avec l'aide du personnel mis à contribution. Avant de communiquer le contenu de la charte du citoyen, le plan de communication doit être élaboré. Il est préférable de confier cette tâche à un prestataire externe.

De plus, l'entité doit être équipée en vue de la mise en œuvre des engagements de service. Cela suppose la mise en place d'un système d'évaluation des performances. Il est parfois conseillé de prévoir une période de test préalable. Cela évite de perdre inutilement du temps à estimer quels problèmes sont susceptible de se poser. Le principe d'une période de test consiste justement à juger sur pièce. Une période de test doit respecter les consignes suivantes :

- Une période de test doit être de courte durée. Au minimum une semaine, au maximum trois mois.
- Profitez de cette période pour tester également les supports de communication, dossiers, etc.
- Enregistrez les résultats. A titre indicatif, relevez parallèlement le nombre d'excuses présentées ou la fréquence des versements à titre d'indemnisation. Il s'agit là d'un indicateur clair du caractère réaliste des engagements à ce moment précis.
- Dans le cas où la période de test montrerait que les engagements ne sont pas réalistes, modifiez-les en conséquence ou, si cela est faisable à court terme, adaptez les procédures opérationnelles existantes. Il est indispensable que la charte soit introduite au moment convenu.
- Rappelez-vous que la décision de mettre en place la charte du citoyen a d'ores et déjà été prise. A ce stade, il ne s'agit plus que de prévoir une mise en œuvre réaliste.

# 5 Publier dans un style adéquat

**Actions :**

1. **Faire l'inventaire des différents formats de présentation de la charte (brochures, lettres, internet, écrans plats, presse locale).**
2. **Confier la conception graphique (brochures, etc.) à un professionnel, ou au service de communication de l'entité.**
3. **Convenir d'un programme couvrant la période allant jusqu'à la date de publication.**

Les activités prévues au titre d'une charte du citoyen débutent à sa date de publication. Les clients comme le personnel doivent se familiariser avec la charte. Faites de sa publication un événement. La plupart des entités publiques investissent massivement dans la communication faite autour de l'introduction de la charte. Elle peut prendre la forme de félicitations officielles adressées au premier client accueilli dans le cadre des engagements. La publication est un moment clé. Efforcez-vous d'y mettre les formes et de susciter un maximum de publicité. Quel type de publicité conviendrait à votre organisme ?

## Vos clients connaissent-ils les engagements ?

Plusieurs méthodes existent pour faire connaître vos engagements :

- Mettez en forme votre charte dans le style maison de votre organisme pour les brochures, affiches, etc. Faites appel à des professionnels. Faire passer une communication externe efficace est plus difficile qu'il n'y paraît.
- Assurez-vous que les engagements de service soient bien mis en évidence dans les lieux de fourniture du service. Rappelez les engagements chaque fois qu'un produit est livré, par exemple dans l'accusé de réception de chaque lettre, sur le comptoir de réception, sur internet, etc. Disposer une simple brochure ou un simple prospectus sur un panneau d'affichage ou d'information attire peu l'attention.
- Une présentation dynamique des engagements bénéficie à la fois au personnel et aux usagers. Ainsi, le client sait ce qu'il est en droit d'attendre et le personnel est sûr que le client connaît bien les engagements de service.
- Le personnel doit recevoir pour instruction de participer activement à l'information des clients concernant les engagements de service. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'une question de vie privée : « Souhaiteriez-vous aborder la question dans une salle plus intime ? ».
- Un communiqué de presse s'avère utile pour communiquer les engagements au grand public, mais les groupes que vous ciblez nécessitent peut-être une communication d'un genre différent ? Par exemple, un entretien en face à face, une bannière sur votre site internet, une page dans le journal local ou la distribution de supports d'information dans les centres sociaux.
- Soyez attentifs à la lisibilité des caractères utilisés et à la présentation.
- Mentionnez clairement une adresse de contact dans/avec les engagements (et assurez-vous

que les personnes de contact soient bien au fait de la charte).

- Assurez-vous que la charte puisse être utilisée dans le long terme.
- Certaines administrations disposent de personnes en charge du contact régulier avec les clients importants, en général des entreprises. Ils constituent un excellent moyen de faire connaître la charte du citoyen.

## Votre personnel connaît-il les engagements retenus ?

Ne négligez pas votre propre organisme ! Vous pouvez familiariser votre personnel avec la charte en procédant comme suit :

- Publication interne des engagements sur des sets de table, plateaux, tasses et affiches. Veillez à ce que personne ne puisse les ignorer.
- Chaque mois, mettez l’accent sur l’un des engagements via une lettre d’information personnelle ou via l’intranet.

# 6 Contrôle : organiser l’intégration de la charte au sein de l’organisme

**Actions :**

**1. Prévoir l’enregistrement des résultats (Dans quelle mesure les engagement ont-ils été respectés ?). Prendre en compte les éventuelles applications de type TIC.**

**2. Rédiger un plan d’action afin de garantir que les résultats obtenus sur le plan opérationnel figurent sur l’ordre du jour des réunions bilan régulières.**

L’introduction d’une charte du citoyen est en soi un projet. Elle a un objectif bien défini, à savoir le lancement de la charte. A compter de ce moment, la charte n’est plus un projet et devient un élément structurel de la gestion opérationnelle. Assurez-vous de bien faire passer ce message sans ambiguïté, sinon les responsables de votre entité pourraient avoir le sentiment qu’une fois l’introduction de la charte achevée, leur mission est terminée. Nous savons d’expérience que les chartes – dont les engagements de service sont les composantes clé – tendent à tomber rapidement dans l’oubli. C’est pourquoi il est important de prévoir au préalable leur intégration rigoureuse au sein de l’entité.

## Eléments fondamentaux

- Continuez de relever chaque occurrence de non respect des normes. Il est important d’en discuter au préalable avec le personnel concerné. Ne faites pas l’impasse sur ces relevés par simple crainte de froisser la sensibilité des uns ou des autres. Le fait de relever chaque cas de non respect des engagements fait partie d’une gestion opérationnelle professionnelle.
- Inscrivez définitivement les engagements et leurs résultats dans le système existant de retour d’information par voie hiérarchique. Assurez-vous qu’une communication régulière (externe) est faite en direction des différents groupes de clients via un rapport annuel des citoyens, un journal gratuit livré à domicile, ou encore le site internet, par exemple.
- Avant l’introduction de la charte, obtenez l’engagement que les statistiques relatives aux infractions à l’égard des normes seront communiquées régulièrement et rendues publiques.
- Assurez-vous que les engagements de service de la charte soient incluses aux études des groupes de réflexion ou aux études de satisfaction du client dans votre entité.
- C’est à la direction qu’il revient de décider de la date d’évaluation de la charte du citoyen.

## Impliquer le personnel et faire évoluer les engagements

Afin d’améliorer les connaissances du personnel :

- Prévoyez des retours d’informations relatives à la charte lors des réunions d’avancement. Informez le personnel concernant les objectifs et procédez aux mises à jour nécessaires.

Communiquez les progrès obtenus en termes de d'engagements dans la lettre d'information interne sous forme de graphiques. Il est motivant pour la base de constater que la direction apprécie l'importance de la charte et a conscience de tout le travail effectué sur le terrain.

- Assurez-vous que les normes fassent partie intégrante des évaluations de performance, l'idée générale étant que les résultats ne sont pas utilisés pour demander à tel ou tel agent de se justifier. La procédure opérationnelle normale veut néanmoins que les employés (y compris ceux en contact avec les clients) puissent autant que possible rendre compte de leurs actes.
- Une bonne gestion de la charte requiert que les responsabilités soient établies en toute transparence au sein de la direction, des cadres de proxilmité et de la base concernant le respect des engagements de service. Cela suppose, lorsque c'est possible, de déléguer de façon optimale certaines compétences au personnel travaillant sur le terrain. Ainsi, le personnel de l'entité tire davantage de satisfaction de son travail avec, à la clé, un meilleur service.

## Conseils supplémentaires pour préserver toute la vitalité de la charte

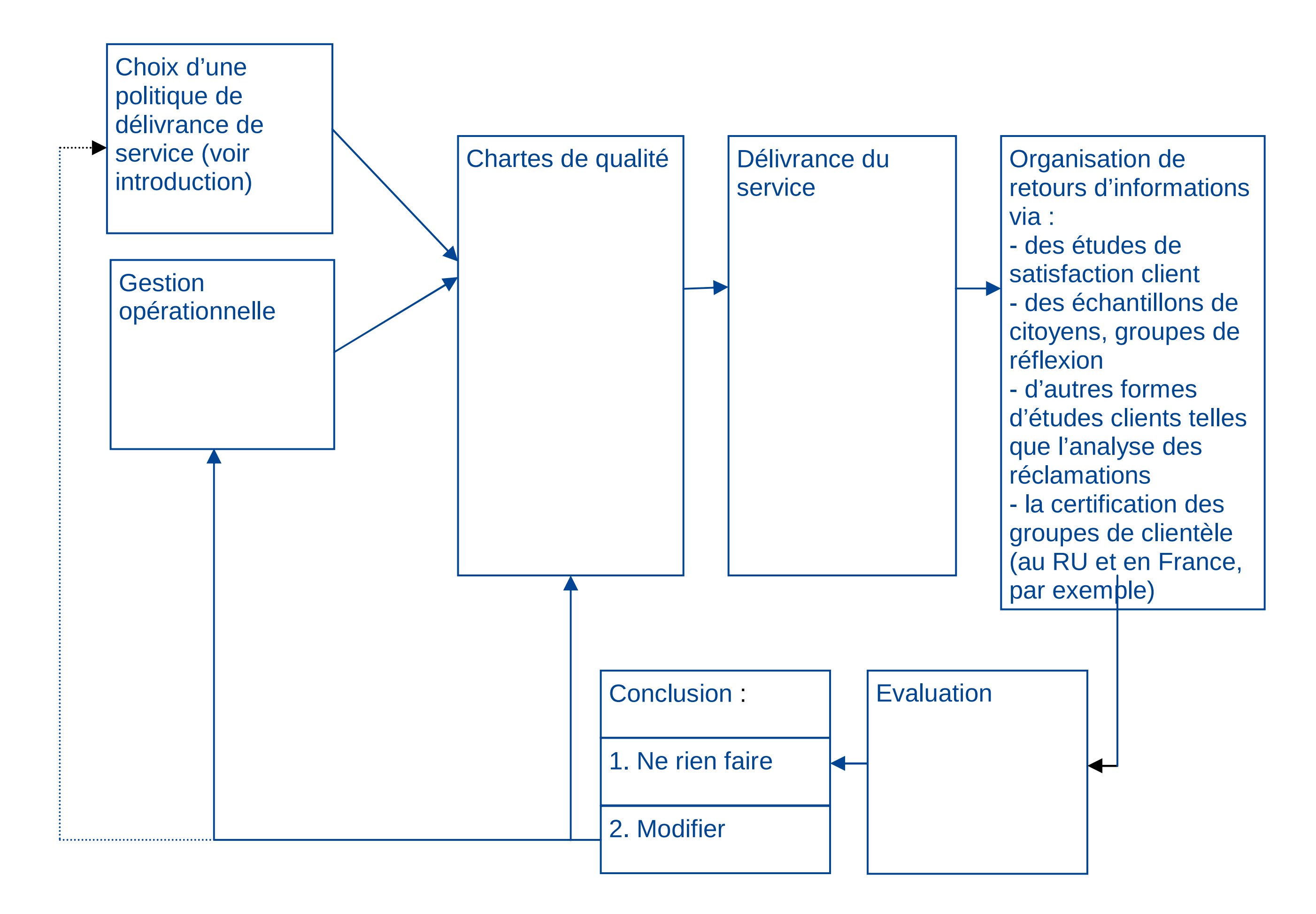
- La Municipalité de Maastricht (Pays-Bas) a chargé un employé de contrôler l'application de la charte du citoyen auprès des clients au comptoir de réception. Cet employé n'est pas un membre de l'encadrement mais du personnel d'accueil. Il contrôle les affectations en personnel et le niveau de respect des normes. Aux heures d'affluence, du personnel supplémentaire peut être réquisitionné, et vice-versa. Le titulaire d'un tel poste joue également le rôle d'exemple à suivre et présente des excuses aux clients si les normes de la charte ne sont pas respectées.
- Organiser des cours de formation en insistant sur « l'attitude orientée-client ». De nombreuses réclamations font suite à un accueil peu courtois ou manquant de professionnalisme. Comment présentez-vous des excuses et proposez-vous un dédommagement, selon le cas ?
- Une autre solution consiste à effectuer des vérifications surprises de la bonne application des engagement. Des études confiées à des clients mystères visent à tester l'ensemble des niveaux de qualité du service fourni. Ces dernières évitent au personnel de perdre de vue le contenu de la charte. Les études de clients mystères se sont avérées de bons outils de gestion lors de la mise en œuvre, en 2005, de la Charte Marianne, en France et ont démontré qu'un écart important pouvait exister entre la proclamation et la véritable mise en place d'un engagement de service. D'où le besoin de renforcer la fiabilité des engagements pris, avec une plus grande implication du management de proximité dans la gestion des divers changements.

# 7 Intégrer la charte du citoyen dans le processus d'amélioration

**Actions :**

1. **Déterminer la date de l'évaluation des normes de service.**
2. **Préparer des arguments en faveur d'éventuelles modifications nécessaires de normes de service.**
3. **Une fois la nécessité de procéder à certaines modifications établie, planifier la mise en œuvre des modifications envisagées.**

Pour de nombreux organismes publics, la délivrance de services aux citoyens et aux entreprises est une activité fondamentale. Dans l'idéal, les administrations mettent en place un cycle d'amélioration permanente qui s'articule en différentes étapes :
planifier/appliquer/vérifier/agir/améliorer. Une charte du citoyen prévoyant des normes de service peut être intégrée comme suit :




Décider à l'avance d'un moment précis pour effectuer l'évaluation et travailler à cet objectif. Après avoir évalué les retours d'information, la question centrale consiste à déterminer si l'entité est

satisfaite du niveau de service qu'elle fournit. Si tel n'est pas le cas, il peut être décidé de lancer le cycle complet.

## Evaluation

L'évaluation peut se concentrer sur les questions suivantes :

1. **Une amélioration de la qualité de service a-t-elle été ressentie ?**

Une évaluation efficace nécessite une notation des performances de l'entité et, de préférence, une comparaison avec les performances d'autres organismes publics. Démontrez que votre entité n'a pas seulement amélioré ses propres performances, mais qu'elle a fait mieux que d'autres administrations. A l'annonce d'une performance excellente, l'usager en sera d'autant plus sensible.

2. **Les standards sélectionnés étaient-elles les plus appropriés ?**

Un changement de situation peut s'accompagner de besoins complètement nouveaux, ou il se peut qu'un besoin essentiel soit passé inaperçu. Il est donc fondamental d'impliquer les citoyens, et ce, au cours des évaluations futures également. En outre, n'oubliez pas que de telles consultations doivent avant tout être pragmatiques. Pour des questions de fond concernant la nature des engagements, il est plus utile de travailler avec un groupe de réflexion. L'évaluation peut aussi aborder la question de savoir si la charte doit être mise en œuvre de manière plus large dans l'entité. Par exemple, les engagements de service doivent-elles être appliqués à un plus grand nombre de départements ?

3. **Les engagements peuvent-ils être affinés ?**

Le contenu des normes évoluera au fil du temps. Cela peut se traduire par la nécessité de procéder à des ajustements. De telles mises au point ne sont pas toujours nécessaires. Un délai d'attente plus précis peut suffire. En revanche, une mise au point sera nécessaire, par exemple, en cas de sous-performance évidente de l'un des maillons de la chaîne de délivrance du service (par exemple si un service de traitement du courrier plus efficace peut permettre un délai de réponse par lettre beaucoup plus court).

Il est possible de stimuler le processus d'amélioration de la qualité en prévoyant une incitation externe forte sous forme de réponse (une excuse, par exemple) dans le cas où une norme de service ne serait pas respectée.

4. **Le personnel et les clients ont-ils toujours en mémoire leur charte du citoyen ?**

Organisez des cycles de retour d'information afin d'obtenir des informations sur le degré de connaissance du personnel, et éventuellement des clients, concernant les normes de service.

*Exemple d'évaluation dans ce domaine :*

*En 2006, la France a introduit le Référentiel Marianne, un ensemble d'engagements de service similaires à celles utilisées dans la certification de service et contrôlé par un organisme indépendant. Un projet pilote a été mis en place en 2007, sur environ 60 sites. L'évaluation de cette étape a été menée de différentes façons : commentaires des évaluateurs, des services pilotes,*

*groupes de réflexion composés d'usagers et de membres du personnel et enquête d'opinion. L'évaluation a abouti à une révision du référentiel, avec un plus haut niveau d'exigence et un libellé davantage orienté-client (voir annexe 3).*

# Annexe 1

## La charte du citoyen de la municipalité de Sevenum

## Déclaration du maire de Sevenum

*Pour la municipalité de Sevenum, la qualité du service doit être irréprochable. Nous avons fait de nombreux efforts pour améliorer nos services, mais il reste encore fort à faire.*

*En tant qu'habitant de Sevenum, vous avez le droit d'exiger un service de qualité. Toutefois, en l'absence de toute règle précise, notre responsabilité ne saurait être engagée. La présente charte du citoyen précise notre relation avec vous en tant que client, tout en vous apportant une aide. Si nous ne pouvons tenir nos promesses, nous vous accorderons une indemnisation appropriée.*

*Il s'agit de la première charte du citoyen. Une nouvelle charte sera publiée chaque année, dressant la liste de l'ensemble des normes adoptées par la municipalité. La charte étant susceptible d'évoluer, je vous recommande d'en consulter la dernière version sur notre site Internet. Restez vigilant et demandez à la municipalité de tenir ses engagements.*

*La municipalité de Sevenum est à votre service !*

*« En tant qu'habitant de Sevenum, vous pouvez exiger un service de qualité »*

## Les citoyens ont-ils été informés des normes de service suivantes :
## Que pouvez-vous attendre de nous ?

**Généralités**

• Chaque citoyen et chef d'entreprise a droit aux services fournis par notre personnel. Ecoute, volonté d'aider, recherche d'une solution, respect et souci de l'engagement pris : telles sont les caractéristiques de nos services.

• Notre personnel est facilement joignable. Si vous pensez que ce n'est pas le cas, veuillez contacter notre équipe ou notre médiateur de façon à ce que nous trouvions ensemble une solution. Après tout, notre personnel est là pour vous aider !

**Visites à la mairie**

• Nous sommes ouverts du lundi au vendredi, de 9h00 à 12h00. Le service de l'état civil reste ouvert jusqu'à 19h00 le mardi, pour permettre aux étudiants et aux personnes qui travaillent

d'effectuer également leurs démarches.

- Le temps d'attente maximum au guichet est de 15 minutes. Pour éviter toute attente, prenez rendez-vous pour effectuer l'ensemble de vos démarches. Le temps d'attente maximum est alors de 5 minutes.
- Si vous ne pouvez pas vous rendre à la mairie pour des raisons physiques ou d'ordre personnel, nous chercherons ensemble une solution. Nous pouvons même envisager de venir chez vous.

**Après tout, nous voulons être une municipalité de proximité.**

**Téléphone**

- Pendant les heures d'ouverture, vous pouvez contacter l'accueil, au 077 4677555.
- Un membre de notre équipe sera toujours là pour vous répondre. Si la personne que vous cherchez n'est pas disponible, nous prendrons un message et il/elle vous rappellera au moment convenu.

**Site Internet**

- La municipalité de Sevenum dispose d'un site Internet convivial et complet qui vous propose une multitude d'informations.

Vous pouvez y télécharger des formulaires et demander un certain nombre de documents par courriel (tels que des extraits).

**Service des réclamations (077-4677550), service d'urgence**

- Vous pouvez appeler ce numéro 24 heures sur 24 pour transmettre vos réclamations.

Vous serez informé sous 24 heures des mesures prises ou envisagées pour résoudre votre problème. Pour le service d'urgence, ce délai est de 2 heures.

**Gestion des comptes**

- Chaque chef d'entreprise dispose d'un gestionnaire de compte pour répondre à toutes ses questions. Le gestionnaire de compte est l'interlocuteur principal du chef d'entreprise.

**Un aperçu des procédures**

- Pour un certain nombre de questions complexes (telles que les demandes de permis de construire, l'aide sociale, l'aide sociale spécifique, l'exonération des impôts locaux, la loi sur les services pour personnes handicapées [Wet Voorzieningen Gehandicapten]), nous avons élaboré des calendriers clairs pour que vous soyez informés à l'avance des différentes étapes de la procédure.
- Une fois de plus, nous tiendrons nos engagements.

**Permis de construire**

- La municipalité a supprimé le comité d'esthétique urbaine. Si vous restez dans le cadre fixé par la loi, vous pouvez déposer votre demande de permis de construire dès à présent. Notre personnel fera en sorte que votre demande soit traitée le plus rapidement possible, pour vous permettre de

réaliser votre projet de construction (dans le cadre de la réglementation en vigueur).

- Votre demande sera traitée par une seule personne qui veillera à ce que vous receviez votre permis de construire dans un délai maximum de 6 semaines (3 semaines dans le cas d'une procédure simplifiée). Dans le cas d'une procédure d'exemption, ces délais ne s'appliquent pas.

**Passeport/carte d'identité/permis de conduire**

- Vous recevrez votre document au plus tard 5 jours ouvrés après en avoir fait la demande en mairie.
- En cas d'urgence, vous le recevrez en 1 jour, moyennant une participation pour frais.

**Prestations sociales**

- Une décision vous sera communiquée dans un délai maximum de 10 jours ouvrés suite à votre demande. En étroite collaboration avec l'administration de l'assurance chômage, nous nous efforcerons de simplifier la procédure et d'éviter de vous demander de fournir plusieurs fois les mêmes informations.

**Aide sociale spéciale, exonération d'impôts locaux**

- Notre site Internet et une brochure spéciale vous permettent de vérifier si vous pouvez prétendre à l'une des prestations susmentionnées.
- Vous recevrez une réponse sous 4 semaines maximum après votre demande. Le délai pour l'exonération des impôts locaux ne peut excéder 6 semaines.

**Loi sur le soutien social [*Wet Maatschappelijke Ondersteuning*]**

- La municipalité et ses partenaires (dont le centre d'évaluation des soins) s'efforceront d'enregistrer votre demande et de vous accorder les prestations auxquelles vous avez droit le plus rapidement possible.
- Après votre demande, la décision relative à la prestation vous sera communiquée dans un délai maximal de 4 semaines.

**Enquête de satisfaction client**

- Votre opinion nous intéresse dès lors que vous avez utilisé l'un de nos services. C'est pourquoi nous interrogeons les clients sur leur degré de satisfaction tout au long de l'année.
- Les résultats nous permettent d'améliorer en permanence nos services. Après tout, vous êtes au cœur de nos préoccupations !

**Nos engagements**

Cette charte du citoyen dresse la liste de ce que vous pouvez attendre de nous. Nous « garantissons », pour ainsi dire, de nombreux aspects du service fourni. Face à cette garantie, nous devons également prendre des engagements au cas où nous manquerions à notre promesse. Après tout, une promesse est également une dette. C'est pourquoi nous vous offrons un bon de réduction d'une valeur 10 € pour l'achat de fleurs dans le cas improbable où nous ne serions pas en mesure de tenir nos promesses. Les fleurs sont, à notre avis, le moyen idéal de présenter des

excuses.
Néanmoins, nous sommes convaincus que de telles situations seront rarissimes, car nous avons foi en nos services. La municipalité de Sevenum est à votre service !

H. de Bekker
Secrétaire de la mairie de Sevenum

## Informations complémentaires sur les aspects organisationnels :

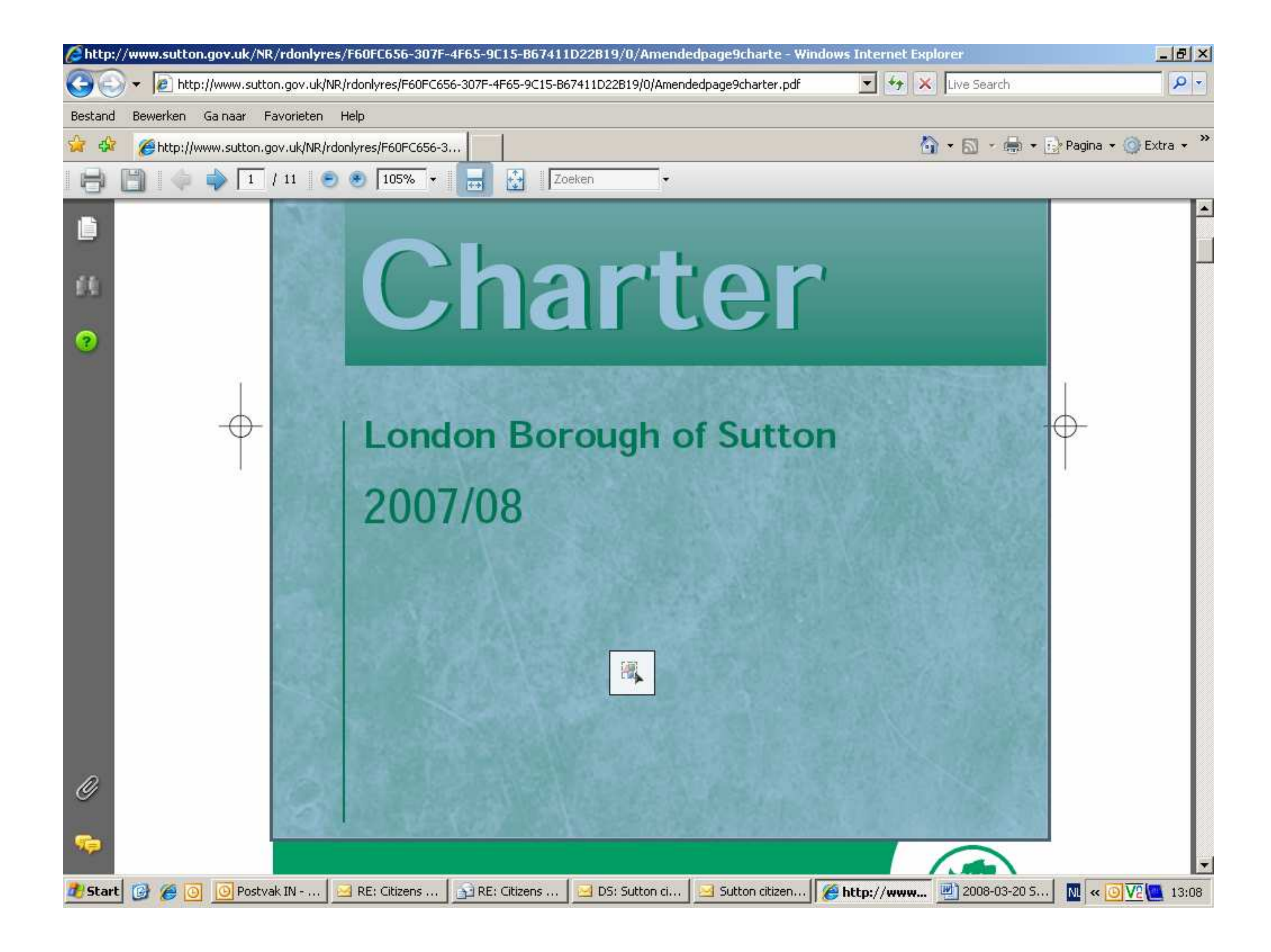
**Disponibilité/Communication**
Les normes de services ont été publiées/annoncées aux clients par le biais du site Internet municipal, du magazine local distribué dans les boîtes aux lettres, de dépliants, d'affiches et du guide municipal.

**Participation du client**
Comment la conformité entre les normes et la volonté des administrés a-t-elle été vérifiée ?
La charte du citoyen est le résultat d'une étude, conduite par la municipalité de Sevenum, sur les souhaits des administrés. Elle vise à fournir une meilleure compréhension des services fournis par la municipalité de Sevenum. Dans le cas présent, l'étude ne portait pas sur la satisfaction, mais sur les souhaits et les attentes des clients. La satisfaction est mesurable uniquement lorsque les souhaits et les attentes ont été recensés. Les souhaits et les attentes de quatre panels distincts (trois panels composés de résidents et un dernier de chefs d'entreprise) ont donc été recensés, conduisant à l'élaboration de 10 mesures principales. Ces mesures ont été à la base du travail de dix groupes de travail internes.

**Participation du personnel**
Comment le personnel a-t-il été informé de l'élaboration de la charte du citoyen et comment sa participation a-t-elle été garantie ?
Composés de deux ou trois membres du personnel, ces groupes de travail ont évalué si les 10 principaux souhaits issus de l'enquête pouvaient être exaucés dans la pratique. Ils ont ainsi vérifié si les normes de services proposées par les clients étaient envisageables et les conditions de leur réalisation. La charte du citoyen en tant que telle a été créée par le client et sa faisabilité technique vérifiée par le personnel. En pratique, 90 % des normes proposées par les clients ont été intégrées à la charte finale.

**Résultats**
De quelle manière les normes de service ont-elles amélioré le service que vous recevez ?
La charte du citoyen est entrée en vigueur en janvier 2008. Nous ne sommes malheureusement pas en mesure de faire de déclarations spécifiques à ce sujet.

# Annexe 2




Pour plus d’informations, consultez le site http://www.sutton.gov.uk/NR/rdonlyres/F60FC656-307F-4F65-9C15-B67411D22B19/0/Amendedpage9charter.pdf

# Annexe 3

**Engagements de service du Référentiel Marianne**

| | |
|---|---|
| Vous souhaitez des services plus disponibles: nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins. | 1 – Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes et d'adapter nos horaires d'ouverture. |
| | 2 - Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services, et de manière systématique lors de chaque changement. |
| | 3 - Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge. |
| | 4 – Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite. |
| | 5 - Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté. |
| Vous attendez un accueil plus attentif : nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité. | 6 - Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur. |
| | 7 - Nous facilitons la constitution de vos dossiers. |
| | 8 - Nous veillons au confort de nos espaces d'accueil et d'attente. |
| Vous souhaitez un traitement rapide de vos demandes : nous nous engageons à vous répondre dans les délais annoncés. | 9 - Nous sommes attentifs à la lisibilité et à la clarté de nos courriers et courriels. |
| | 10 - Nous traitons vos courriers dans un délai maximum de 15 jours ouvrés. |

| | |
|---|---|
| | 11 - Nous traitons vos courriels dans un délai maximum de 5 jours ouvrés. |
| | 12 - Nous prenons en charge vos appels téléphoniques en moins de 5 sonneries et nous les traitons. |
| Vous attendez que vos suggestions et réclamations soient mieux prises en compte : nous nous y engageons. | 13 - Nous répondons dans un délai maximum de 15 jours ouvrés à toutes vos suggestions et réclamations portant sur le respect de nos engagements. |
| Vous attendez plus d'écoute : nous nous engageons à vous solliciter pour progresser. | 14 - Nous mesurons annuellement votre satisfaction et vous informons des résultats. |
| Pour respecter nos engagements, nous améliorons notre organisation et faisons évoluer nos compétences. | 15 - Nous exprimons notre volonté d'améliorer l'accueil en impliquant notre personnel. |
| | 16 - Nous organisons notre documentation pour apporter des informations exactes et à jour aux usagers. |
| | 17 - Nous surveillons régulièrement le respect de nos engagements. |
| | 18 - Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue. |
| | 19 - Nous réalisons un bilan annuel et lançons de nouvelles actions d'amélioration de l'accueil et des services rendus. |

## Engagements de service détaillés (extrait)

| | Engagement | Détail de l'engagement |
|---|---|---|
| Vous souhaitez des services plus disponibles : nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins. | | |
| 1 | Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes et d'adapter nos horaires d'ouverture. | Des enquêtes auprès des usagers sont conduites afin de connaître leurs besoins et attentes en matière d'accessibilité. Le résultat de ces enquêtes, rapproché de l'analyse de nos pratiques, permet d'ajuster les horaires d'ouverture de nos guichets et de mettre en place des plages d'horaire réservées aux rendez-vous. |
| 2 | Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services, et de manière systématique lors de chaque changement. | **La nature des informations :**<br><br>Les usagers disposent des informations concernant l'organisation publique en question :<br>- l'adresse(s) physique(s), l'adresse(s) courriel(s) et le(s) numéro(s) de téléphone,<br>- les horaires d'ouverture pour l'accueil physique et téléphonique,<br>- les périodes de fréquentation (heures d'affluence et heures creuses)<br>- les précisions utiles pour accéder aux locaux (parkings proches, modalités d'accès par transport en commun, conditions spécifiques pour les personnes à mobilité réduite…),<br>- le temps d'attente prévisible, sauf périodes exceptionnelles, qui sera annoncé à l'accueil,<br>- les documents indispensables à la constitution et au traitement des dossiers.<br>- les modalités de prise de rendez-vous,<br>- les engagements pris sur la qualité de l'accueil,<br>- les moyens mis à leur disposition pour faire part de leurs suggestions et réclamations portant sur le respect du référentiel.<br><br>Ces informations sont complétées par :<br>- les possibilités de démarche à distance (telles que sites Internet, centres d'appel, télé procédures, …),<br>- l'adresse du portail unique service-public.fr et numéro d'appel 39-39. pour tout renseignement sur les droits et démarches à accomplir auprès des services de l'Etat.<br><br>**Les moyens mis en place pour porter l'information au public :**<br><br>Ces informations sont disponibles et à jour dans l'espace d'accueil du service et sur le site Internet s'il existe, qui |

| | Engagement | Détail de l'engagement |
|---|---|---|
| | | doit respecter la charte ergonomique définie pour l'ensemble des sites publics d'Etat.<br>Sur demande, ces informations peuvent aussi être adressées par courrier ou courriel.<br>Les engagements de service du référentiel Marianne sont affichés et visibles du public.<br>Les jours et horaires d'ouverture au public des services sont affichés clairement à l'entrée principale du bâtiment.<br>Les coordonnées postales et téléphoniques ainsi que les horaires d'ouverture de l'organisation sont disponibles et à jour dans « service-public.fr ». |
| 3 | Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge. | **Accueil téléphonique**<br>Les usagers sont orientés du premier coup, par le standard ou un serveur vocal, vers le bon service. Des numéros de téléphone directs sont mis en place pour les services ouverts au public.<br>Lorsque l'usager contacte le standard, celui-ci s'enquerre de sa demande et lui indique le nom du service compétent, puis transfère son appel à ce service.<br><br>**Accueil physique, à l'entrée dans les locaux**<br>Un agent est en permanence présent pendant les heures habituelles d'ouverture au public pour prendre en charge les usagers aux guichets ou dans les bureaux recevant du public.<br>Une signalétique interne aisément repérable identifie les bureaux recevant du public.<br><br>S'il existe un point d'accueil général, l'agent d'accueil traite la demande de l'usager ou l'oriente du premier coup vers le bon interlocuteur. Il l'informe du nom du service compétent et de sa localisation sur le site.<br><br>S'il n'existe pas de point d'accueil général, une signalétique interne aisément repérable dès l'entrée dans les locaux, indique la localisation des bureaux ou guichets recevant du public. |
| 4 | Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite. | Des équipements ou une organisation appropriée sont mis en place pour recevoir les personnes à mobilité réduite (rampes d'accès, ascenseurs, déplacement de l'agent à un endroit accessible pour l'usager…). |
| 5 | Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté. | Les agents chargés de l'accueil sont sensibilisés à l'accueil des personnes en difficulté et doivent adapter leur comportement selon le type de difficulté perçue. |

# Annexe 4

## Administration estonienne des impôts et des douanes

Déclaration de revenus des personnes physiques en 2006

Les engagements envers le client

### Page d'accueil Internet

Les formulaires de déclaration de revenus, le mode d'emploi pour remplir ces formulaires, les textes des actes juridiques sont disponibles sur la page d'accueil de l'administration fiscale et douanière estonienne (www.emta.ee). Les informations et les modes d'emploi sont également disponibles en langue russe.

### Accessibilité par téléphone

Nous vous aiderons à remplir vos déclarations de revenus au format papier ou électronique. Le temps d'attente par appel est d'environ 25 secondes. Nous répondrons immédiatement aux questions simples et courantes. Si le problème est plus complexe ou s'il est question des données personnelles du contribuable :

- l'appel sera transmis à un fiscaliste, ou
- le numéro de téléphone ou le courriel du contribuable sera demandé, et ce dernier recevra une réponse dans les 2 jours ouvrés au plus tard, ou
- le numéro de téléphone du fiscaliste sera communiqué au contribuable.
- Les informations peuvent être communiquées par téléphone en estonien, russe ou anglais.

### Questions écrites

Si la réponse nécessite une collecte d'informations plus approfondie, elle sera adressée dans un délai de 30 jours calendaires. Les réponses aux questions simples et courantes sont envoyées sous 5 jours ouvrés. Les réponses sont en estonien, mais peuvent également être communiquées dans d'autres langues.

### Services d'accueil

Les services d'accueil sont ouverts du lundi au jeudi de 8h30 à 16h30 et le vendredi de 8h30 à 15h30. Le temps d'attente est environ de 10 minutes et ne dépasse pas 30 minutes. Les services sont fournis en estonien, mais peuvent également l'être dans d'autres langues. Les services d'accueil sont équipés d'ordinateurs à disposition des contribuables. Les agents vous aideront à remplir votre déclaration de revenus si nécessaire. Vous pouvez également glisser un formulaire de déclaration de revenus dans une boîte aux lettres spéciale située dans les services d'accueil.

## Remboursement de l’impôt sur le revenu

A partir du 22 février 2007 débutera le remboursement du montant de l’impôt sur le revenu trop perçu, pour tous les contribuables qui ont effectué leur déclaration fiscale en ligne. A partir d’avril débutera le remboursement des montants de l'impôt sur le revenu trop perçu, pour tous les contribuables qui ont effectué leur déclaration fiscale sur papier. L'administration fiscale et douanière remboursera le trop perçu en créditant les comptes bancaires mentionnés sur la déclaration avant le 1$^{er}$ juillet 2007.

# Annexe 5

## Manuel du professionnel – Exemples maltais

### Aperçu

Les exemples suivants sont issus des normes de service et des chartes de service qualité.

Les normes de service sont applicables dans l'ensemble du service public maltais, sauf lorsqu'elles sont remplacées par des normes plus strictes figurant dans la charte qualité spécifique à un service particulier. Les normes de service sont composées de cinq (5) catégories en lien avec : la correspondance et la communication ; les rendez-vous et les files d'attente ; les renseignements ; les réclamations ; et l'accessibilité.

Les chartes de service qualité constituent un engagement officiel de la part d'une entité publique à proposer un service de qualité. Elles comprennent :

- un guide des services fournis ;
- une déclaration sur les droits et devoirs des clients ;
- des normes liées à la durée et à la qualité du service ; et
- une procédure officielle pour les réclamations.

### Exemples - Normes de service

- Décrocher le téléphone avant la troisième sonnerie et se présenter. Si la personne interrogée ne peut pas répondre à la question, elle mettra l'appelant en contact avec la personne, la l'unité ou le service compétent. La personne qui traite le premier appel doit s'assurer que l'appelant a bien été pris en charge.
- Indiquer, le cas échéant, un service téléphonique gratuit ou un numéro dédié aux questions.
- Rencontrer les clients dans les 15 minutes suivant l'heure du rendez-vous.

### Exemples – Chartes de service qualité

Les extraits suivants sont tirés de trois (3) chartes de qualité et soulignent de manière approprié ces différents éléments. Ils sont accompagnés d'une brève description de l'entité publique, ainsi que de la date de lancement des chartes en question.

### Bibliothèque municipale centrale

Charte lancée le 11 mai 1999

### Notre engagement

Nous proposons un large éventail de services et proposons 6 collections : les collections adultes et jeunesse, la collection Melitensia, la collection de référence, la collection audiovisuelle et la collection pour personnes handicapées. Ce que vous pouvez attendre de nous :

- rapidité, courtoisie et volonté d'aider en toute occasion ;
- expertise, dévouement et excellente formation à la prise en charge des clients et aux procédures inhérentes au fonctionnement d'une bibliothèque ;
- port de badges pour nous identifier.

## Bureau des passeports - Malte

Charte lancée le 29 octobre 1999

Outre la charte de qualité, notre service propose également un site Internet interactif et des services en ligne associés à l'adresse suivante : www.passaporti.gov.mt.

## Nos services

***Première demande pour un nouveau passeport (personnes âgées de plus de 16 ans)***

Les formulaires peuvent être retirés :

- dans nos locaux ;
- dans les commissariats ;
- dans les conseils locaux ;
- dans les agences de voyages ; ou
- sur notre site Web.

2. Si vous avez remis votre demande en main propre, vous pouvez venir récupérer votre passeport 4 jours plus tard. Si vous avez envoyé votre demande par la poste, vous pouvez venir récupérer votre passeport 7 jours après votre envoi. Si vous n'avez pas rempli correctement votre formulaire, nous vous contacterons pour compléter les informations manquantes. Dans ce cas, le traitement de votre demande pourra prendre davantage de temps.

Nous proposons également un service pour le lendemain, si nécessaire. Ce service est fourni moyennant un supplément de 30,28 €.

## Services de nettoyage

Charte lancée le : 18 novembre 2005

La mission des services de nettoyage est de proposer des services de gestion des déchets au gouvernement central et aux collectivités locales, notamment des services de nettoyage. L'objectif est de maintenir les zones urbaines et non urbaines propres, sans ordures ni déchets abandonnés illégalement, et ainsi de contribuer à améliorer l'environnement.

## Suivi de la performance

L'évaluation des performances vis-à-vis des normes de notre charte est un critère essentiel pour garantir la satisfaction de la population. Nous maintenons nos normes en tenant compte des questions, réclamations et requêtes que vous nous adressez, mais également en réalisant des enquêtes auprès des clients. De plus, nous révisons régulièrement les normes de notre charte.

## En cas d’insatisfaction vis-à-vis de notre service

Si vous pensez que nous n’avons pas réussi à maintenir nos normes en matière de qualité de service et souhaitez faire une réclamation, envoyez un courriel à customercare.cleansing@gov.mt ou écrivez à l'adresse postale suivante :

***Monsieur le Directeur***
***Services de nettoyage***
***Kordin Industrial Estate***
***Paola PLA08.***

Nous appliquons les mêmes normes de service pour la correspondance et nous étudierons immédiatement votre réclamation.

**Faites-nous part de vos suggestions !**

Toutes les suggestions visant l'amélioration des services sont les bienvenues. Merci de nous adresser vos suggestions en remplissant le formulaire de retour d'informations joint à cette brochure et en le déposant dans la boîte à suggestions ou en nous l’envoyant par la poste. Vous pouvez également faire une réclamation, soumettre une suggestion ou poser une question en accédant au système de prise en charge des clients à l'adresse www.servizz.gov.mt.

## Colophon

### Edition

Groupe de travail « services publics innovants » (IPSG).
Burgerlink, programme du ministère de l'Intérieur et des Relations au sein du royaume
(Pays-Bas)
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique,
Direction générale de la modernisation de l'Etat (France)

Ce manuel du professionnel est rédigé en étroite collaboration avec les
membres du groupe de travail « services publics innovants » (IPSG),
dans le cadre de la conférence des directeurs généraux du réseau des administrations publiques européennes
(EUPAN) www.eupan.org

Informations :
E : frank.faber@burgerlink.nl
T : 0031 70 8896203

### Photographie

Hester Blankestijn Fotografie

### Mise en page

The KEY Agency, Amsterdam

### Publication

Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique,
Direction générale de la modernisation de l'Etat (France)

*Septembre 2008*